



TITLE:

異なった確信構造の下における情報処理と組織過程

AUTHOR(S):

高寺, 貞男

CITATION:

高寺, 貞男. 異なった確信構造の下における情報処理と組織過程. 経済論叢 1989, 144(3-4): 265-282

ISSUE DATE:

1989-09

URL:

<https://doi.org/10.14989/134328>

RIGHT:

異なった確信構造の下における 情報処理と組織過程

高 寺 貞 男

〔組織にとって〕とりわけ重要なことは目的に関する知的理解よりも、むしろ行動理由にたいする確信 (beliefs in the cause) である。

—Barnard, p. 138.

〔確信をもって〕果敢に行動するということはあいまいな情報を信用しない〔で、まるで事態がはっきりしているかのように事態を処理する〕ことである。

—Weick, p. 208.

I 行動は確信に従う

組織参加者が抱いている「確信や選好は行動の決定要因であるだけではなく、その結果でもある。」¹⁾

たしかに、組織「参加者が抱くにいたった……確信や心構え (attitudes) は〔組織〕過程の注目に値する結果である」²⁾ が、「不確実な状況においては、確実な状況におけるよりも、確信が〔行動に〕より強く影響する」³⁾ 以上、「行動……は確信や心構えにしたがう」⁴⁾ と考えなくてはならない。

事実、組織に参加している「人びとの確信や心構え、さらに〔それらを構成

1) March and Olsen, p. 15.

2) March and Olsen, p. 55.

3) Beyer, p. 186.

4) March and Olsen, p. 14.

するもっとも重要な中心的要素である] 価値観 (values) は彼らの行動と一般に「一致している」⁵⁾ので、「確信や心構え、さらに価値観は行動を説明する中心概念とみなされている。」⁶⁾

ところで、確信または「価値観」を「主観的確率の決定要因」⁷⁾とみなす見方が存在するばかりでなく、確信とそれをもって行動する程度を示す主観的確率の間には概念的つながりが存在するので、その点に論及すると、「L・J・サヴィージが巧みな言葉使いで『個人主義』^{パーソナリズム}と呼んだ」「もっとも極端な主観主義」⁸⁾ 確率論においては、「ある特定の命題」にたいする「個人的判断」^{パーソナル}⁹⁾において選択された「純粹に個人的な確信の程度 (purely personal degrees of belief)」¹⁰⁾が主観的確率と概念されている。さらに、「J・M・ケインズやその他の論者によって展開された……帰納的確率論」¹¹⁾においては、ある特定の「命題」^{テーゼ}に関する証拠となる素報にたいする合理的〔判断において選択された〕確信の程度 (reasonable degrees of belief)」¹²⁾が主観的確率と概念されている。

かかる概念を用いると、「確信は……人間の主観的確率を示すステートメントである」¹³⁾と定義されるであろう。それとは逆に、「主観的不確実性は……状況にたいする認識構造〔における確信〕¹⁴⁾の不足 (lack of [confidence or belief in] cognitive structure) と定義される」¹⁵⁾であろう。

なお、ある特定の命題に関する証拠となる「素報にたいし意味を与え〔解釈を加えて、情報に変換す〕る」「解釈過程」¹⁶⁾を重視する見方にしたがえば、

5) Salancik, p. 21.

6) Dorow, p. 695.

7) Slovic, p. 798.

8) Hacking, p. 147.

9) Hacking, p. 14.

10) Hacking, p. 148.

11) Hacking, p. 147.

12) Hacking, p. 12.

13) Dorow, p. 695.

14) Brunsson, 1985, p. 38.

15) Nyström, p. 133.

16) Daft and Weick, p. 286.

「事象の観察と〔素報の〕解釈はそれ以前の確信や価値観に根強く依存している」¹⁷⁾ から、「確信……は〔素報の「解釈シューマ」¹⁸⁾ として〕人びとが……事象〔に関する素報〕を……解釈する仕方に影響する」¹⁹⁾ と解することができよう。

II 社会法則は確信の関数として変化する

さて、多くの「理論家は確信と活動の関係に長い間関心をいだいてきた。」²⁰⁾ その場合、彼らの中には、「確信は組織活動に因果的にまたは必然的に関係していないと主張する」²¹⁾ 論者がいないわけではないが、前節で考察したように、「組織構成員によって抱かれている確信は組織活動に強く影響しうる」²²⁾ 以上、確信または「価値観が意思決定〔や組織活動〕のような組織過程に関係していると結論することは道理にかなっている」²³⁾ わけである。

特に、「意思決定者と活動者が別人である」²⁴⁾ という意味で、「意思決定と手仕事〔または活動〕の伝統的分離」²⁵⁾ によって特徴づけられる組織過程においては、組織の複雑な「確信体系は著しく意思決定に影響する」²⁶⁾ ので、「意思決定〔やそれによって誘導される活動〕を〔前もって〕決めるのは意思決定者の価値観や確信……である」²⁷⁾ ということができよう。

そこで、以下、本稿においては、組織「活動が確信以前に生じ、確信を決める」というよりも、むしろ「確信が活動以前に生じ、活動を決めるとみなし」²⁸⁾ て、「情報システムが心構えや確信……を形成するために利用される」²⁹⁾

17) Beyer, p. 181.

18) Bartunek, p. 355.

19) Björkman, p. 254.

20) Sproull, p. 209.

21) Sproull, p. 203.

22) Sproull, p. 214.

23) Beyer, p. 175.

24) Brunsson, 1982, p. 331.

25) Young, 1989, p. 132.

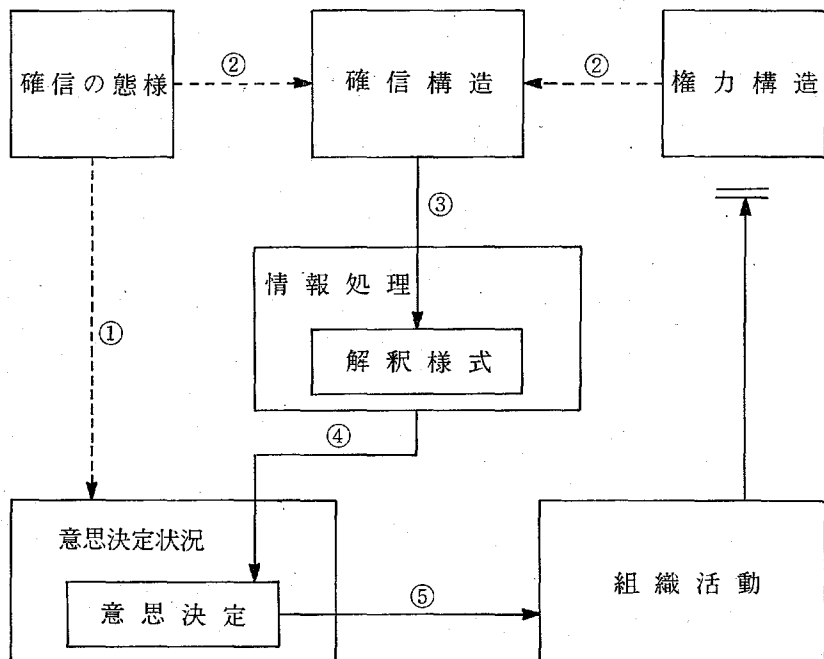
26) Meyer, p. 48.

27) Brunsson, 1990, p. 51.

28) Sproull, p. 209.

29) Land and McGregor, p. 70.

表1 確信構造によって決められる組織過程



以前に、表1に図示したように、①組織の意思決定者は彼らの抱いている確信の（一致・不一致という）態様の違いを反映した異なった意思決定状況に組み込まれるが、②彼らの確信の態様や権力の（集中・分散という）構造の違いを反映した異なった確信構造の下において、③情報処理の基本手続として「代替的解釈」様式の中から、「組織の確信パターン」に見合う「一つの解釈を選択する」³⁰⁾ので、④意思決定に異なった内容の情報を利用する結果として、「意思決定の質」³¹⁾が変わり、⑤それに伴い、組織活動も大きく変わってゆく過程を論理的に跡づける作業を通じて、組織を通底する「社会法則が〔組織における〕人間の……確信の関数として変化する」³²⁾ということを論証したい。

30) March and Olsen, p. 60.

31) Vroom and Jago, p. 118.

32) Starbuck, p. 7.

本稿が、その表題に示しているように、「異なった確信構造の下における情報処理と組織過程」の相違を明確にする試みを通じて、代替組織過程の展開に向かって、代替情報システムを開発する構想設計に少しでも貢献することができれば、幸いである。

III 意思決定状況の類型化

組織内部で「共有される確信 (shared beliefs) は個人の確信の単なる総和ではない」から、組織における「確信を研究することは難しい」³³⁾ けれども、これまで定義を与えずに、安易に用いてきた「確信〔といわれる概念〕は、3つの大まかな範疇、すなわち現象記述 (言明) 上の確信 (phenomenological beliefs)、因果 (関係) に関する確信 (causal beliefs)、規範的確信 (normative beliefs) 〔ないし選好〕に整理することができる。³⁴⁾

しかしながら、これら3つの確信範疇は相互に関係し、^{オーバーラップ}重なり合っているもので、それほど截然と分けられるものではない。たとえば、「こうである」という現象記述 (言明) 上の確信には、経験的に知られているように、「こうなるはずである」という因果 (関係) に関する確信か、「こうすべきである」という規範的確信ないし「こうすることが好ましい」という選好が含まれている場合が少なくない。

そこで、意思決定者の間で組織過程の「因果関係に関して知識または確信」が「一致しているか否か」、さらに「要求される結果」³⁵⁾または「目標に関する確信」³⁶⁾が一致しているか否かを基準にして、「多くの異なった意思決定状況」³⁷⁾を類型化してみると、表2に示したように、「4類型に分けられた意思決定〔状況または〕問題を構成することができる。」³⁸⁾

33) Sproull, p. 203.

34) Sproull, p. 204.

35) Thompson and Tuden, pp. 197-198.

36) Birnberg, Turopolec and Young, p. 113.

37) Earl and Hopwood, p. 7.

38) Thompson and Tuden, p. 198.

表2 意思決定状況の4類型

		目 標 に 関 す る 確 信	
		一 致	不 一 致
因果関係に関する確信	一致	計算的意思決定	妥協的意思決定
	不一致	判断的意思決定	直観的意思決定

Thompson and Tuden, p. 198.

これら「状況依存的な意思決定類型」³⁹⁾の中で、「過程〔の因果関係〕に関する確信」⁴⁰⁾によりではなく、さらに目標に関する確信も一致している計算的意思決定状況においては、計算合理的に構造化された意思決定がおこなわれるので、かかる意思決定「状況は〔確信に〕休止 (inaction) を要求している」⁴¹⁾といえよう。これにたいし、因果関係に関する確信ばかりではなく、さらに目標に関する確信も一致していない（という意味で、計算的意思決定状況の対極にある）直観的（インスピレーションによる）意思決定状況においては、「意思決定に達するために、非体系的な直観的過程を利用する」⁴²⁾『構造化されない』意思決定⁴³⁾がおこなわれるので、「構造化されない意思決定状況」⁴⁴⁾または「意思決定状況における構造の欠如は確信の重要性を増進させる」⁴⁵⁾ことになる。

もちろん、因果関係に関する確信または目標に関する確信のいずれか一方のみが一致しているが、他方が一致していない（という意味で、計算的意思決定状況と直観的意思決定状況の中間にある）判断的意思決定状況ならびに妥協的

39) Taggart and Robey, p. 188.

40) Birnberg, Turopolec and Young, p. 113.

41) Taggart and Robey, p. 194.

42) Taggart and Robey, p. 188.

43) Mintzberg, Raisinighani and Théorêt, p. 246.

44) Beyer, p. 185.

45) Beyer, p. 196.

意思決定状況においては、半ば構造化され、半ば構造化されない意思決定がおこなわれるので、確信の重要性は半減するとみなくてはならない。しかし、その場合でも、なんらかの確信「構造を持たないと、意思決定者はホワイトノイズに等しい情報に直面することになるであろう。」⁴⁶⁾

IV 意思決定は確信構造に従う

いずれにしても、なんらかの確信「構造を持たないと、〔不確定性に直面した〕意思決定者は素報の海の中で行手がわからなくなる。」⁴⁷⁾「したがって、不確実性の主観的解決は確信を含んでいると思われる」⁴⁸⁾が、その場合に見逃してはならない「重要なことは単なる確信ではなく、〔組織を〕支配しているのはだれの確信か (whose beliefs which dominate) という点である。」⁴⁹⁾

そこで、意思決定者の間で因果関係に関する確信ならびに目標に関する確信がともに一致しているか否か、さらに「意思決定〔権力〕は集中しているかそれとも分散しているか」⁵⁰⁾を基準にして、「意思決定の前提を形成する」「組織の確信構造」⁵¹⁾を類型化してみると、表3に示したように、4類型に分けられ

表3 組織の確信構造の4類型

		意 思 決 定 権 力	
		集 中	分 散
因 果 関 係 に 関 する 確 信	一 致	偏狭な確信構造	寛容な確信構造
	不 一 致	競合的確信構造	統合的確信構造

Walsh and Fahey, p. 328.

46) Walsh and Fahey, p. 326.

47) Walsh and Fahey, p. 326.

48) Beyer, p. 186.

49) Walsh and Fahey, p. 327.

50) Markus and Robey, p. 209.

51) Walsh and Fahey, p. 327.

た確信構造を想定することができる。

もちろん、「意思決定の動態は確信と権力の相互作用〔によって形成される確信構造〕を反映する」が、その場合に、「集中した権力と均質的確信」またはそれらに「対抗する確信と権力の欠如」⁵²⁾によって形成される偏狭な確信構造 (limited belief structure) の下では、「無力な〔意思決定〕グループ・メンバーは〔有力な意思決定者と〕同じ確信を共有する」か、無理やりに共有されるので、有力な意思決定者の「個人的意向によって支配される」⁵³⁾ 無力な意思決定「グループ〔メンバー〕のだれも斬新な洞察力をもって〔偏狭な確信〕構造に挑戦することができない。」⁵⁴⁾したがって、かかる「偏狭な確信構造は〔意思決定の硬直性〕⁵⁵⁾を通じて〕環境条件に不適合な〔組織〕戦略・構造関係の一因となるであろう。」⁵⁶⁾

ついで、競合的確信構造 (contested belief structure) の下では、無力な意思決定グループ・メンバーによって抱かれている「多様な確信は意思決定の柔軟性を実現する可能性を与える」が、かかる「可能性は権力の集中〔を体现する有力な意思決定者〕によって〔しばしば「拒絶され、抑え込まれ」⁵⁷⁾ てしまうので〕増進されないであろう。」⁵⁸⁾ そこでは「『同意』^{コンセンスト}しない者を懲らしめる」⁵⁹⁾「強制 (coercion) のヘゲモニー」⁶⁰⁾が有力な意思決定者によって行使されるので、競合的「確信構造は意思決定の強制に結びつくであろう。」⁶¹⁾

これにたいし、寛容な確信構造 (contextual belief structure) の下では、「多様な確信を引き寄せる」⁶²⁾「自由討論が明らかに可能である」⁶³⁾ので、それ

52) Walsh and Fahey, p. 332.

53) Walsh and Fahey, p. 328.

54) Walsh and Fahey, p. 329.

55) Walsh and Fahey, p. 332.

56) Walsh and Fahey, p. 330.

57) Walsh and Fahey, p. 333.

58) Walsh and Fahey, p. 330.

59) Bates, p. 353.

60) Richardson, p. 419.

61) Walsh and Fahey, p. 330.

62) Walsh and Fahey, p. 331.

63) Walsh and Fahey, p. 330.

を通じて「対抗するグループを吸収し、彼らにリーダーシップの行使を許さない戦略」⁶⁴⁾によって、「『自由意思による』同意を確保する程度まで〔同意の〕ヘゲモニーの創出に成功する。」⁶⁵⁾その場合に「必要な政治的妥協はそれを形成するのにあまりにも長くかかるかもしれない」が、かかる「妥協手続そのものがしばしば本当に意味のある〔組織〕戦略変更を先取りする」ということを見逃してはなるまい。

最後に、統合的確信構造 (dialectical belief structure) の下では、「意思決定過程は遅くなるかもしれないけれども、意思決定の柔軟性を実現する可能性は高い」⁶⁶⁾ばかりでなく、実現された「意思決定の柔軟性は意思決定における偏見のなさ (openness) を増大させるであろう。」⁶⁷⁾

V 解釈様式は確信構造に従う

以上考察してきたように、組織内部における「権力と確信の相互作用は事実上異なった確信構造をもたらし、これら〔異なった〕確信構造は戦略〔的意思〕決定の過程と内容にユニークな影響を及ぼす」⁶⁸⁾ので、「確信体系〔または確信構造〕と組織の戦略〔的意思決定〕は一致する傾向がある。」⁶⁹⁾その理由を詳述すると、「意思決定の情報的基礎を具現する意思決定者の確信と彼らの間における権力分布が相互に作用して、〔意思決定の過程と〕内容を作り出す」⁷⁰⁾場合に、確信の態様と権力構造によって形成される「確信構造は〔生の〕情報〔または素情の選択的〕取得……を左右する」⁷¹⁾ばかりでなく、「経営者が……素報を理解し、それに反応する仕方に影響する」⁷²⁾からである。

64) Richardson, p. 419.

65) Bates, p. 353.

66) Walsh and Fahey, p. 333.

67) Walsh and Fahey, p. 335.

68) Walsh and Fahey, p. 336.

69) Björkman, p. 267.

70) Walsh and Fahey, p. 332.

71) Walsh, p. 876.

72) Spapianza, 1985, p. 68.

事実、意思決定者は「彼らの確信構造の内容と一致した仕方」で⁷³⁾「素報を整理し、かつ処理する」⁷⁴⁾が、その過程でおこなわれる素報の「解釈……は〔組織〕戦略・構造や意思決定……に影響する」⁷⁵⁾以上、「環境が解釈を形成するよりも、むしろ解釈が環境を形成する」⁷⁶⁾とみなさなくてはなるまい。

そこで、解釈過程が確信構造に依存していることを明らかにするために、さきに組織の確信構造を4類型に分けた場合と同じ基準を用いて——「組織が環境に侵入する度合」の相違（消極的か、積極的か）を権力構造の相違（集中しているか、分散しているか）と読みかえて——組織の解釈様式を類型化してみると、表4に示したように、「解釈行動の4範疇」⁷⁷⁾として、偏狭な確信構造に従う「伝統的範囲内の」「条件づけられた解釈 (conditioned viewing)」、競合的確信構造に従う「指図のない解釈 (undirected viewing)」に流れることを抑える「こじつけ的解釈 (constrained interpretation)」、寛容な確信構造に従う「発見的解釈 (discovering)」、統合的確信構造に従う「実験的解釈 (enacting)」⁷⁸⁾に区分することができる。

表4 組織の解釈様式の4類型

		意 思 決 定 権 力	
		集 中	分 散
因果関係に関する確信	一 致	条件づけられた解釈	発見的解釈
	不 一致	こじつけ的解釈	実験的解釈

Daft and Weick, p. 289.

73) Walsh, p. 876.

74) Spapienza, 1987, p. 545.

75) Daft and Weick, p. 286.

76) Daft and Weick, p. 287.

77) Daft and Weick, p. 288.

78) Daft and Weick, p. 289.

VI 情報処理は解釈様式に見合う

以上考察してきた「経営者が素報を知識や……〔情報〕に変換する」⁷⁹⁾ 解釈過程においては、主として公式情報システム (formal information system) を通じて収集される量的素報 (quantitative data) が、計算的意思決定ならびに妥協的意思決定に伴って、より大きな役割を果たすと考えられる。これにたいし、主に「公式情報システムの外側」⁸⁰⁾ すなわち「素報を直接利用する人びとによって保持される」⁸¹⁾ 「個人的情報ネットワーク〔または非公式情報システム (informal information system)〕を通じて……収集される」⁸²⁾ 「質的素報 (qualitative data) が、判断〔的意思決定〕ならびに直観〔的意思決定〕に伴って、より大きな役割を果たす」⁸³⁾ と考えられる。

その場合に、「意思決定過程への参加者は選択をするだけでなく、前もって〔非公式情報システムから得られる質的素報や生の〕情報を提供する」ので、「だれが意思決定に参加するかはどんな意思決定がなされかというきわめて重要な帰結をもたらす。」⁸⁴⁾

そこで、「どんな具合に〔組織〕内部の政治過程は戦略〔的意思決定の過程と〕内容を決めるのかを〔情報的基礎から〕描き出す」⁸⁵⁾ ために、意思決定権力が集中している官僚制組織において少数の有力な意思決定者によって採用される解釈様式 (条件けられた解釈ならびにこじつけ的解釈) に見合う内容に仕上げられる情報の定性分析を試みると、官僚制組織の情報システムは、表5に示したように、4類型に分けられた意思決定状況に相応する内容の情報を意思決定者に提供していることが折出できる。

79) Daft and Weick, p. 291.

80) Land and McGregor, p. 68.

81) Clancy and Collins, p. 22.

82) Daft and MacIntosh, p. 90.

83) Daft and Weick, p. 287.

84) Beyer, p. 183.

85) Narayanan and Fahey, p. 33.

表5 権力が集中している組織において処理される情報

		目 標 に 関 す る 確 信	
		一 致	不 一 致
因関 果す 関る 係確 に信	一 致	計 算 解 答 情 報	説得力強化情報
	不 一 致	計 算 解 答 情 報	意思決定事後正当化情報

Earl and Hopwood, p. 9.

表6 権力が分散している組織において処理される情報

		目 標 に 関 す る 確 信	
		一 致	不 一 致
因関 果す 関る 係確 に信	一 致	計 算 解 答 情 報	対話促進情報
	不 一 致	学 習 支 援 情 報	構想力喚起情報

Earl and Hopwood, p. 8.

同じ仕方で、意思決定権力が分散している脱官僚制組織においてより多数のより等力な意思決定者によって採用される解釈様式（発見的解釈ならびに実験的解釈）に見合う内容に仕上げられる情報の定性分析を試みると、脱官僚制組織の情報システムは、表6に示したように、4類型に分けられた意思決定状況に相応する内容の情報を意思決定者に提供するよう期待されていることが折出きる。

以上の分析結果を対比すれば、すぐわかるように、意思決定権力が集中している官僚制組織においては、「計算実務の判断的〔意思決定〕領域への拡大」⁸⁶⁾が進行するので、より多数のより等力な意思決定者の「共同判断が意思決定す

86) Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes and Nahapiet, p. 15.

る状況」⁸⁷⁾は計算解答情報とそれを支える計算合理性への依存によって解体され、共同判断に必要な熟慮合理性は計算合理性をもって代位され、駆逐されてしまう。また、妥協的意思決定も合意獲得に有効な計算解答情報を中核に構成される説得力強化情報への依存によって（合意形成に進まずに）偏向し、歪んでしまう。さらに、少数の有力な意思決定者の直観的（インスピレーションによる）意思決定も、それに参加しなかった人びとにたいし計算合理的に正当化するのに適した計算解答情報を中核に構成される意思決定事後正当化情報によって合理化できる範囲に事前に制約されてしう。

こうしたさまざまな逆機能を伴いながら、計算合理性はそれが文字通り通用する計算的意思決定状況を超えて肥大し、意思決定全体を覆い、かつ貫通するようになるので、かかる計算「合理的〔意思決定〕様式は……わずかの〔組織〕活動合理性をもたらず」結果となる。

これにたいし、意思決定権力が分散している脱官僚制組織においては、もはや共同判断や合意形成を抑え込む必要がなくなるばかりでなく、少数の有力な意思決定者の直観的意思決定を計算合理的に正当化する必要もなくなるために、計算合理性は計算的意思決定状況を超えて把大することはないので、「事態はあべこべとな〔り、多くの組織活動合理性をもたらず結果とな〕る」⁸⁸⁾に違いない。

VII 情報システムは権力構造に見合う

さて、以上、本稿においては、いちいち断らなかつたけれども、これまで一貫して、「組織的に妥当な……情報システムは組織的關係状況を構成する〔意思決定権力の〕集中・分散という〔構造的〕要因に適合しなくてはならない」という見方にしたが、議論を進めてきた。

たしかに、「情報システムは〔それによって〕権力を失う〔意思決定〕者に受け容れられない権力再配分を引き起すが故に、抵抗をうける」⁸⁹⁾ので、抵抗

87) Thompson and Tuden, p. 199.

88) Brunsson, 1985, p. 55.

89) Markus and Robey, p. 210.

を前もって排除しようとするれば、情報「システムの設計者や施行者は当該システムを〔組織内部の権力分布という構造的〕要因に一致させるか、かかる〔構造的〕要因そのものを変えなくてはならない」⁹⁰⁾ わけである。

しかし、その場合に後者の方途よりもはるかに容易に実行可能な前者の方途のみを主張する「議論は、情報システムが……意思決定の明らかな分権化によって組織構造〔や組織過程〕を変えうる能力を無視する危険を冒しているのである」⁹¹⁾それとは違って、はるかに実行困難な後者の方途を選択して、意思決定権力を分散させた脱官僚制「組織は……〔意思決定権力を集中させた官僚制組織〕よりもより容易に戦略的方向転換の過程に着手し、より急激に確信体系〔または確信構造〕を変えると期待できる」⁹²⁾けれども、分権化した「意思決定のより創造的かつ直観的側面を支援する」「新しい意思決定支援システム(DSS)」⁹³⁾が「新構想の創出と洗練」を志向する「構想処理 (idea processing)」⁹⁴⁾システムとして設計開発され、かつ施行されないかぎり、妥当な組織として有効な組織過程を帰結できないことは明らかである。

このようにみえてくると、現在、これまで意思決定から疎外されてきた「労働者にとって一般にアクセスしなかった」意思決定支援システムに完全に代替しうるか否かはともかく、少なくともそれを補完しうる「労働者支援システム」として、意思決定に新たに参加し始めた「労働者のための意思決定支援システム」⁹⁵⁾の構想設計が進められ、また、それと同時に、「労働者のための情報システムの施行」⁹⁶⁾も試みられているのは、当然の成り行きであるといわなくてはなるまい。

90) Markus and Pfeffer, p. 216.

91) Markus and Robey, p. 210.

92) Björkman, p. 266.

93) Young, 1983, p. 28.

94) Young, 1989, p. 135.

95) Young, 1989, p. 136.

96) Anderson, p. 171.

参 考 文 献

- Evan E. Anderson, "The Implementation of Information Systems for Workers: A Structural Equation Model," *Information & Management*, Vol. 16, No. 4 (April 1989).
- Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.
- Jean M. Bartunek, "Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3 (September 1984).
- Thomas R. Bates, "Gramsci and the Theory of Hegemony," *Journal of the History of Ideas*, Vol. 36, No. 2 (April-June 1975).
- Janice M. Beyer, "Ideologies, Values, and Decision Making in Organizations," in Paul C. Nystrom and William H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2, Oxford University Press, 1981.
- Jacob G. Birnberg, Lawrence Turopolec and S. Mark Young, "The Organizational Context of Accounting," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 2/3 (1983).
- Ingmar Björkman, "Factors Influencing Processes of Radical Change in Organizational Belief Systems," *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, No. 4 (1989).
- Nils Brunsson, "The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions," *The Journal of Management Studies*, Vol. 19, No. 1 (January 1982).
- Nils Brunsson, *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, John Wiley & Sons, 1985.
- Nils Brunsson, "Deciding for Responsibility and Legitimation: Alternative Interpretations of Organizational Decision-Making," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 1/2 (1990).
- Stuart Burchell, Colin Clubb, Anthony Hopwood, John Hughes and Janine Nahapiet, "The Roles of Accounting in Organizations and Society," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, No. 1 (1980).
- Donald K. Clancy and Frank Collins, "Informal Accounting Information Systems: Some Tentative Findings," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 4, No. 1/2 (1979).
- Richrd L. Daft and Norman B. MacIntosh, "A New Approach to Design and Use

of Management Information," *California Management Review*, Vol. 21, No. 1 (Fall 1978).

Richard L. Daft and Karl E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2 (April 1984).

Wolfgang Dorow, "Values and Conflict Behavior: An Exploration of Conceptual Relationships," in Günter Dlugos and Klaus Weiermair (eds.), *Management under Differing Value Systems: Political, Social and Economical Perspectives in a Changing World*, Walter de Gruyter, 1981.

Michael J. Earl and Anthony G. Hopwood, "From Management Information to Information Management," in Henry C. Lucas, Jr., Frank F. Land, Timothy J. Lincoln and Konrad Supper (eds.), *The Information Systems Environment*, North-Holland, 1980.

Ian Hacking, *The Emergence of Probability: A Philosophical Study of Early Ideas about Probability, Induction and Statistical Inference*, Cambridge University Press, 1975.

F. F. Land and M. Kennedy-McGregor, "Information and Information Systems: Concepts and Perspectives," in Robert Galliers (ed.), *Information Analysis: Selected Readings*, Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

James G. March and Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, 1976.

M. Lynne Markus and Jeffrey Pfeffer, "Power and the Design and Implementation of Accounting and Control Systems," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 2/3 (1983).

M. Lynne Markus and Daniel Robey, "The Organizational Validity of Management Information Systems," *Human Relations*, Vol. 36, No. 3 (1983).

Alan D. Meyer, "How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments," *The Journal of Management Studies*, Vol. 19, No. 1 (January 1982).

Henry Mintzberg, Duru Raisinghani and André Théorêt, "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1 (June 1976).

V. K. Narayanan and Liam Fahey, "The Micro-Politics of Strategy Formulation," *The Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1 (January 1982).

Harry Nyström, "Uncertainty, Information and Organizational Decision-Making:

- A Cognitive Approach," *The Swedish Journal of Economics*, Vol. 76, No. 1 (March 1974).
- Alan J. Richardson, "Corporatism and Intraprofessional Hegemony: A Study of Regulation and Internal Social Order," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 14, No. 5/6 (1989).
- Gerald R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief," in Barry M. Staw and Gerald R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Robert E. Krieger Publishing Company, 1977.
- Alice M. Sapienza, "Believing is Seeing: How Culture Influence the Decisions Top Managers Make," in Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa and Associates (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Publishers, 1985.
- Alice M. Sapienza, "Imagery and Strategy," *Journal of Management*, Vol. 13, No. 3 (Fall 1987).
- Paul Slovic, "Psychological Study of Human Judgment: Implications for Investment Decision Making," *The Journal of Finance*, Vol. 27, No. 4 (September 1972).
- Lee S. Sproull, "Beliefs in Organizations," in Nystrom and Starbuck, *op. cit.*, 1981.
- William H. Starbuck, "Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies Out," *The Journal of Management Studies*, Vol. 19, No. 1 (January 1982).
- William Taggart and Daniel Robey, "Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management," *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2 (April 1981).
- James D. Thompson and Arthur Tuden, "Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision," in James D. Thompson, Peter B. Hammond, Robert W. Hawks, Buford H. Junker and Arthur Tuden (eds.), *Comparative Studies in Administration*, University of Pittsburgh Press, 1959.
- Victor H. Vroom and Arthur G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Prentice Hall, 1988.
- James P. Walsh, "Selectivity and Selective Perception: An Investigation on Managers' Belief Structures and Information Processing," *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4 (December 1988).
- James P. Walsh and Liam Fahey, "The Role of Negotiated Belief Structures in Strategy Making," *Journal of Management*, Vol. 12, No. 3 (Fall 1986).

- Karl E. Weick, "Re-Punctuating the Problem," in Paul S. Goodman, Johannes M. Pennings and Associates (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, 1981.
- Lawrence F. Young, "Right-Brained Decision Support Systems," *Data Base*, Vol. 14, No. 3 (Summer 1983).
- Lawrence F. Young, "Decision Support Systems for Workers: A Bridge to Advancing Productivity," *Information & Management*, Vol. 16, No. 3 (March 1989).